WAAIER COMPLIANT REGISTREREN EN DECLAREREN

Handvatten voor ziekenhuizen op basis van praktijkvoorbeelden

Berenschot

Nederlandse Zorgautoriteit



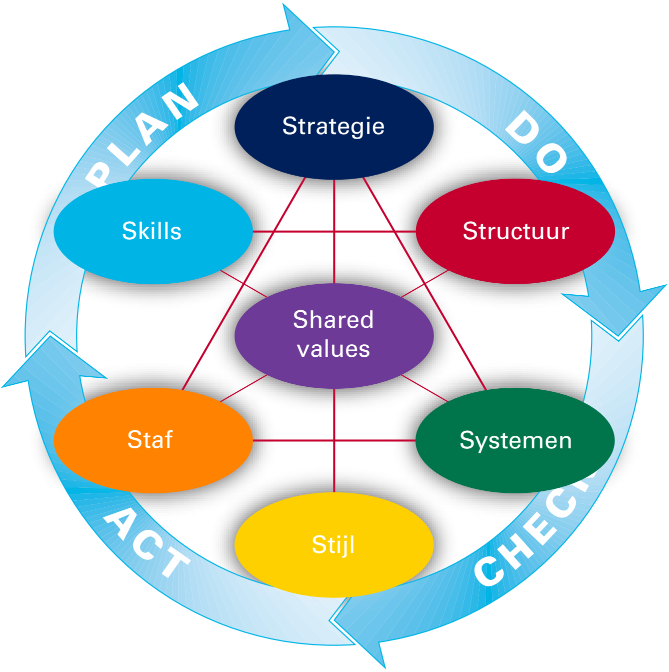
Berenschot
Mevrouw drs. M.R. van Baalen MSc, arts
P.H.H. van den Broek MSc
Dr. P.J. Bosman MBM, arts
Mevrouw A.C. Koopal MSc

Compliant registreren en declareren

De NZa heeft Berenschot gevraagd te inventariseren hoe de Nederlandse ziekenhuizen hun complianceprogramma voor correct registeren en declareren hebben ingericht. Ook vroeg de NZa om handvatten waarmee ziekenhuizen hun compliance verder zouden kunnen versterken. In deze waaier staan deze handvatten beschreven op basis van praktijkvoorbeelden. Een uitgebreidere toelichting vindt u in het rapport ‘Compliant registeren en declareren – Van erkend probleem naar gedeelde ambitie’.

Onderzoeksopzet

Voor de inventarisatie heeft Berenschot interviews afgenomen in vijftien ziekenhuizen: UMC’s, STZ, algemene en categorale ziekenhuizen. Zij verschilden qua omvang, type, locatie en specialismen. In de ziekenhuizen sprak Berenschot met een bestuurder, een medisch specialist/ manager en de staffunctionarissen met compliance/audittaken. Ook zijn de brancheverenigingen NVZ, NFU, FMS, ZN, NVTZ en Coziek geïnterviewd. Bij het onderzoek gebruikte Berenschot het 7S-model van Waterman et al. en de PDCA-cyclus van Deming als leidraad. Tijdens de semigestructureerde interviews vroeg Berenschot naar concrete praktijkvoorbeelden (good en bad practices). Verschillende ziekenhuizen hebben deze good practices bevestigd en toegelicht.



Uitkomsten

De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat de geïnterviewde ziekenhuizen de laatste jaren bewuster bezig zijn met het correct registeren en declareren van zorg. Maar er kunnen nog stappen worden gezet. Hoe groot die stappen zijn en op welke gebied (welke S) verschilt per ziekenhuis. De kernboodschap is in ieder geval dat er voor alle ziekenhuizen nog veel te winnen is. De vraag is alleen 'hoe?'.

Compliancehandvatten

De stappen die ziekenhuizen kunnen zetten om hun compliance te verbeteren, verschillen per ziekenhuis. Berenschot heeft voor elk gebied (elke S uit het model) handvatten beschreven. De 7S-en zijn: strategie, structuur, systemen, stijl van leidinggeven, staf, skills en shared values. Door deze handvatten te gebruiken kunnen ziekenhuizen stappen zetten richting een geïnternaliseerd complianceprogramma om hun zorg correct te registeren en te declareren.

Strategie

Een goede compliancestrategie ten aanzien van correct registreren en declareren van zorg bevat duidelijk geformuleerde en gecommuniceerde doelen, waarbij de betrokkenen zijn benoemd en helder is wat er van hen wordt verwacht. In de strategie is vastgelegd wat correct registreren en correct declareren inhoudt. Dit is de basis van waaruit men handelt. Strategie wordt doorvertaald in beleid en is van invloed op de hele organisatie. De strategie wordt regelmatig bijgesteld en is verwerkt in de meerjarenplannen. Ten slotte wordt over de compliancestrategie intern en extern gerapporteerd.

Handvatten:

- ☐ *Zo doen we dat hier*
- ☐ *Niet alleen, maar samen!*
- ☐ *Glazen ziekenhuis*
- ☐ *Tijd maken om tijd te winnen*
- ☐ *Sta nooit stil*

Zo doen we dat hier

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Zorg voor een duidelijke visie op compliance ten aanzien van het registreren en declareren van zorg, opgesteld door de raad van bestuur en de medische staf.

- ☐ Verwoord deze visie in een gedragscode en neem deze documenten op in het documentbeheersysteem.

- ☐ Ga uit van het principe dat de zorgprofessional verantwoordelijk is voor een juiste, tijdige en volledige registratie: 'registratie aan de bron' en 'in één keer goed' (zie Registratie aan de bron: de gouden standaard!). Bouw dus aan de first line of defence (zie Three lines of defence).

- ☐ Leg schriftelijk vast wie verantwoordelijk is voor welk onderdeel van correct registreren en declareren van zorg.

- ☐ Doe als raad van bestuur een beroep op de medische staf om het goede voorbeeld te geven in woord en daad en vraag hun dat beroep ook op collega's te doen.

Niet alleen, maar samen!

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Werk aan de relatie tussen raad van bestuur en medische staf. Samenwerking is immers cruciaal. Dit vraagt om commitment van beide partijen. Zoek elkaar op, werk vanuit gelijkgerichte doelen.
- ☐ Benoem in de samenwerkingsovereenkomst de wederzijdse belangen ten aanzien van correct registreren en declareren en ook hoe die gelijkgerichtheid van de doelen van medisch specialisten en raad van bestuur wordt gewaarborgd.
- ☐ Vorm als raad van bestuur samen met gemandateerde vertegenwoordigers van alle medisch specialisten een overleg voor het verbeteren van de compliance omtrent correct registreren en declareren van zorg. Kies voor een overleg met de VMS waarin zowel de VMSD als het MSB vertegenwoordigd zijn.
- ☐ Zet in dat overleg standaard de GRC-strategie op de agenda en zorg dat de compliance ten aanzien van correct registreren en declareren daar periodiek deel van uitmaakt.
- ☐ Zorg voor korte lijnen: zorgprofessionals moeten laagdrempelig problemen kunnen melden, de raad van bestuur moet regelmatig naar de praktijksituatie vragen.
- ☐ Laat zorgprofessionals meewerken aan het complianceprogramma op het gebied van registreren en declareren van zorg door hen te vragen om te participeren in werkgroepen.

- ☐ Maak ten aanzien van correct registreren en declareren van zorg geen onderscheid tussen vrijgevestigde medisch specialisten en medisch specialisten in loondienst. Correct registreren en declareren van zorg geldt voor iedereen in het ziekenhuis.

- ☐ Benadruk het gemeenschappelijk belang van een correcte en volledige registratie en stimuleer de samenwerking tussen zorgprofessionals, zorgadministratie en financiën door afdelingsoverstijgende werkgroepen te organiseren.

- ☐ Geef als raad van bestuur actief de opdracht voor verbetering van de bronregistratie. Beschouw dit als een strategische opdracht en pak het programmatisch aan: faciliteer en maak er structureel middelen voor vrij.

- ☐ Betrek zorgprofessionals in het gesprek met de zorgverzekeraar en andere partijen.

Glazen ziekenhuis

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Formuleer duidelijke kernwaarden voor transparantie en communicatie op het gebied van correct registreren en declareren van zorg. Kijk daarbij naar de toegevoegde waarde voor de patiënt of interne klant.

- ☐ Vertaal de communicatiestrategie naar een communicatieplan en -activiteiten. Betrek ook patiëntengroepen of -vertegenwoordigers hierbij.

- ☐ Organiseer samenwerking tussen verschillende afdelingen.

Tijd maken om tijd te winnen

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Stel als raad van bestuur een beperkt aantal expliciete doelen ten aanzien van correct registreren en declareren van zorg en vertaal deze naar bijbehorende KPI's.
- ☐ Zorg dat het lijnmanagement de gestelde doelen, resultaatafspraken en de KPI's consequent vertaalt naar de verschillende lagen, tot op het niveau van de verschillende functies die betrokken zijn bij correct registreren en declareren van zorg.
- ☐ Communiceer daarna duidelijk de rol van medewerkers in het behalen van de doelen. Neem de resultaatafspraken en prestaties op de KPI's op medewerkersniveau mee in de beoordelingscyclus.
- ☐ Meet de resultaten op KPI's en leg elk kwartaal verantwoording af over de behaalde resultaten.

Sta nooit stil

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Zorg dat correct registreren en declareren van zorg een onderwerp is in het jaarplan en in de meerjarenplannen.
- ☐ Zorg voor permanente monitoring van een consequente doorvertaling van nieuwe/gewijzigde regelgeving naar het ondersteunende proces en daarna naar het patiëntproces. Borg het leerproces hierin.
- ☐ Bespreek compliance ten aanzien van het registreren en declareren consequent in de kwartaal- of trimesteroverleggen en in de P&V-cyclus. Bespreek de voortgang in relatie tot de gestelde doelen en stel zo nodig bij (PDCA).

Structuur

In een goede structuur zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden goed vastgelegd in de portefeuille van leden van de raad van bestuur, de medische staf en de raad van toezicht. Deze afspraken zijn helder gecommuniceerd met de rest van de organisatie. Daarnaast zijn er (contractuele) afspraken gemaakt tussen interne en externe betrokkenen (met name zorgverzekeraars en brancheorganisaties) ten aanzien van het registreren en declareren en hoe de controle op naleving van deze afspraken is belegd. Verder is er een duidelijke P&C-cyclus met structurele rapportages die inzicht geven in de effectiviteit van de maatregelen. Daarnaast zijn er specifieke compliance audits op het gebied van correct registreren en declareren. Dit resulteert in heldere antwoorden op de volgende vragen:

- Hoe zijn taken en verantwoordelijkheden verdeeld en wie is waarvoor bevoegd?
- Wie rapporteert aan wie?
- Hoeveel hiërarchische niveaus zijn er?
- Hoeveel vrijheid hebben medewerkers om zelf besluiten te nemen?

Handvatten:

☐ *Three lines of defence*
☐ *Registratie aan de bron: de gouden standaard!*
☐ *Zorgadministratie is teamwork*
☐ *Onafhankelijk oordeel vraagt onafhankelijke positie derde lijn*
☐ *Toezicht is meer dan toekijken*
☐ *Kennis delen is noodzaak*

Three lines of defence

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Geef compliance vorm aan de hand van het principe van de *three lines of defence* en richt dit binnen het ziekenhuis zo in.

- ☐ Leg op heldere wijze taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vast (de rapportagelijnen) en creëer eigenaarschap door dit expliciet te maken (expliciet vastleggen welke taken ten aanzien van correct registreren en declareren behoren bij elk van de drie lijnen). Maak duidelijke afspraken over hoe correct te registreren en daar zelf op te controleren.

- ☐ Zorg dat de *second line* de registratie en declaratie toetst en inzichtelijk maakt voor de hele organisatie, bijvoorbeeld door het gebruik van een dashboard met daarin herkenbare kengetallen (KPI's).

- ☐ Zorg ook voor een *third line*: een interne (of externe) auditfunctionaris die onafhankelijk en periodiek monitort en onafhankelijk van de twee eerste lijnen rapporteert aan de raad van bestuur.

Registratie aan de bron: de gouden standaard

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Stel voor het ziekenhuis een visiedocument op waarin beschreven staat waarom zorgprofessionals eerstverantwoordelijk zijn voor de registratie van zorg (vanuit de gedachte: registratie in één keer goed).

- ☐ Vertaal dit visiedocument door naar een gedragscode en naar taakbeschrijvingen voor medisch specialisten en andere medewerkers in het primaire proces.

- ☐ Zorg dat de individuele zorgprofessional ook daadwerkelijk verantwoordelijk is voor zijn eigen registratie en voorkom daarmee de inzet van ‘dweilers’: medisch specialisten die registraties voor collega’s binnen een vakgroep aanvullen. handelen’ en daarmee als integraal onderdeel van het werk van de zorgprofessional (zie ook Nascholing medisch specialisten).

Zorgadministratie is teamwork

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Organiseer uniformiteit en efficiency door de centrale kennisorganisatie verantwoordelijk te stellen voor het bijhouden van wet- en regelgeving en de doorvertaling naar beleid, werkprocessen en procedures voor de registratie op decentraal niveau.

- ☐ Binnen de zorgadministratie heeft ieder een eigen rol, maar stuur op het nemen van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het realiseren van de (functie overstijgende) doelen.

- ☐ Geef inhoud aan de compliancefunctie door een aantal taken van de compliance-officer expliciet bij de zorgadministratie te beleggen. In ieder geval gaat het dan om het toezien op de naleving van de wet- en regelgeving, het bevorderen van compliance gericht gedrag en het ervoor zorgen dat non-compliant gedrag voorkomen wordt.

- ☐ Betrek als het passend is het hoofd zorgadministratie bij het tweede aspect van de compliancefunctie: intermediair tussen raad van bestuur en toezichthouders (raad van toezicht en eventueel externe toezichthouders). Hij of zij kan aanspreekpunt zijn bij toezichtvragen, bij bezoeken en onderzoeken. Als dit niet passend is, beleg deze rol op het gebied van correct registreren en declareren dan expliciet bij de interne auditfunctionaris/afdeling.

Onafhankelijk oordeel vraagt onafhankelijke positie derde lijn

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Stel een onafhankelijke auditfunctionaris[1] aan of richt een afdeling in direct onder de raad van bestuur met een onafhankelijk adviserende rol naar de raad van bestuur en de raad van toezicht (met het mandaat om manager financiën of zorgadministratie te passeren).

- ☐ Stel deze auditfunctionaris of afdeling verantwoordelijk voor onafhankelijke controle van de registratie- en declaratieprocessen. Communiceer de rol in huis, geef de rol de bijpassende bevoegdheden en positioneer hem in het complianceprogramma.

- ☐ Stel iemand van de zorgadministratie of de auditfunctionaris of afdeling expliciet verantwoordelijk voor het tweede aspect van de compliancefunctie: het informeren van toezichthouders (raad van toezicht en eventueel externe toezichthouders). Hij of zij kan aanspreekpunt zijn bij toezichtvragen, bij bezoeken en onderzoeken.

---

1 *Eventueel door externe ingevuld afhankelijk van de omvang van het ziekenhuis*

Toezicht is meer dan toekijken

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Agendeer het onderwerp compliance ten aanzien van correct registreren en declareren van zorg structureel in vergaderingen van de raad van toezicht en niet alleen in de auditcommissie.

- ☐ Bespreek structureel de interne auditrapportages met de raad van toezicht en betrek de auditfunctionaris of afdeling hierbij.

- ☐ Bespreek de zelfonderzoeken en de jaarplannen over compliance ten aanzien van het registreren en declareren van zorg met de raad van toezicht.

- ☐ Zorg voor een directe lijn tussen de raad van toezicht en de auditfunctionaris of afdeling.

- ☐ Monitor als raad van toezicht de acties van de raad van bestuur volgend op de aanbevelingen van de auditfunctionaris of afdeling.

Kennis delen is noodzaak

Acties op basis van praktijkvoorbeelden[2]

- ☐ Organiseer een ZIS/EPD-gebruikersoverleg tussen ziekenhuizen die werken met dezelfde systemen.
- ☐ Richt een regionaal AO/IC-overleg in zodat de verantwoordelijke functionarissen van elkaar kunnen leren.
- ☐ Richt een regionaal overleg in over (de interpretatie van) wet- en regelgeving binnen een samenwerkingsverband van ziekenhuizen.
- ☐ Organiseer afstemming over (de interpretatie van) wet- en regelgeving met wetenschappelijke verenigingen, eventueel via de FMS.

---

2 *Het spreekt voor zich dat dergelijke overlegstructuren niet in strijd mogen zijn met geldende wet & regelgeving, waaronder de Mededingingswet (zie voor meer informatie: www.acm.nl).*

Systemen

Een goed complianceprogramma bevat een compliancekader gericht op de processen van het registreren en declareren van zorg met periodieke risicoanalyses. Hierbij wordt bijvoorbeeld het *three lines of defence* systeem als basis gebruikt waarbij de werkafspraken tussen de drie lagen vastgelegd en bekend zijn (zie ook Three lines of defence).

Het eigenaarschap van het complianceprogramma ten aanzien van correct registreren en declareren van zorg is belegd en het systeem wordt actueel gehouden. Er is een controleplan en fouten worden geanalyseerd en frequent gerapporteerd aan in ieder geval de raad van bestuur met opvolging van de verbeterpunten. Tevens wordt de raad van toezicht structureel geïnformeerd over de werking van het programma.

Ten slotte is het registratiesysteem zo ingericht dat alleen geautoriseerden kunnen registreren en zijn er afspraken gemaakt over de autorisatie om wijzigingen door te voeren. Het is helder wie op welke wijze besluiten neemt en welke overlegstructuren in de organisatie aanwezig zijn. Daarbij is het belangrijk dat bestaande systemen geen belemmering zijn voor slagvaardig en flexibel functioneren. Daarnaast moet het systeem borgen dat de gevolgen van de verandering in wet- en regelgeving worden vertaald in het registratieproces, de ICT-systemen en eventueel het zorgproces.

Handvatten:

- ☐ *Systematische risicoanalyse voorwaarde voor continu verbeteren*
- ☐ *ICT: Van vloek naar zegen*
- ☐ *Afstemmen binnen elke line of defence*
- ☐ *Afstemmen tussen de three lines of defence*
- ☐ *Strategisch overleg over de three lines of defence*
- ☐ *(Be)stuurrapportage(s)*
- ☐ *Samen verantwoordelijk betekent ook echt samen verantwoordelijk*
- ☐ *Klokkenluidersregeling*

Systematische risicoanalyse voorwaarde voor continu verbeteren

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Laat de zorgadministratie continu controleanalyses uitvoeren om onjuiste registraties te identificeren en te corrigeren. Bijvoorbeeld door *daily auditing* via zelfbouw of een standaardpakket.

- ☐ Stel een systematische risicoanalyse op onder leiding van een compliancefunctionaris (of anders interne auditfunctionaris of afdeling). Identificeer hierbij de belangrijkste risico's voor de bedrijfsvoering ten aanzien van correct registreren en declareren van zorg.

- ☐ Leg structureel de resultaten van de analyses op het gebied van correct registeren en declareren vast in een risicorapport, analyseer structurele fouten en koppel die terug aan de zorgprofessionals en het management. Deze taak past bij de zorgadministratie.

- ☐ Koppel de risicorapportages terug aan de raad van bestuur, eventueel ondersteund door 'in control statements' en koppel deze zo nodig ook zelfstandig terug aan de raad van toezicht (interne auditfunctionaris of afdeling).

- ☐ Laat de organisatie (per ziekenhuisonderdeel) op basis van de risicoanalyse beheersmaatregelen en (jaarlijkse) verbeterplannen ontwikkelen en breng die samen in een controleplan (first line en second line).

- ☐ Faciliteer de ziekenhuisonderdelen bij het nemen van voorgestelde beheersmaatregelen en maak de onderdelen hiervoor verantwoordelijk (zorgadministratie).

ICT: van vloek naar zegen

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Kies een registratiesysteem dat optimaal bijdraagt aan het bereiken van compliance doordat het de geldende wet- en regelgeving doorvertaalt naar systeemhandelingen.
- ☐ Kies systemen (ZIS/EPD en controle tools) die met elkaar communiceren om dubbele handelingen te beperken.
- ☐ Kies een systeem met een controletool waarin op specialistniveau registratie en fouten kunnen worden bijgehouden.
- ☐ Beleg het functioneel beheer van het registratiesysteem bij de zorgadministratie of het organisatieonderdeel dat toeziet op de juiste vertaling van registratie- en declaratie-eisen naar de uitvoering.
- ☐ Bied inzicht in het systeem voor vakgroepen/secretariaten/specialisten op specialistniveau. Bijvoorbeeld door een dashboard waarin alle data ten aanzien van het registreren zichtbaar zijn (herkenbare kengetallen) en dagelijks worden bijgewerkt.
- ☐ Maak gebruik van geautomatiseerde controle- en foutlijsten, maar voer daarnaast ook regelmatig handmatige controles uit (bijvoorbeeld in de vorm van steekproeven).

Afstemmen binnen elke line of defence

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

Voor de first line:

- ☐ Stel per vakgroep een zorgprofessional aan als aanspreekpunt voor registratiezaken.
- ☐ Bespreek binnen de vakgroep op reguliere basis de wijze van registratie, eventueel in aanwezigheid van een medewerker van de zorgadministratie.
- ☐ Bespreek periodiek binnen de vakgroep de moeilijk te registreren casussen, eventueel in aanwezigheid van een medewerker van de zorgadministratie.
- ☐ Organiseer een constructieve dialoog tussen vakgroep en zorgadministratie over correct registreren.
- ☐ Overleg structureel met alle medisch managers over correct registreren.

Voor de second line:

- ☐ Zorg voor een duidelijke taakverdeling binnen de organisatie rond tweedelijnscontroletaken.

- ☐ Zorg voor duidelijke werkafspraken, toets regelmatig of volgens deze afspraken gewerkt wordt en stuur hierop of stel ze bij.

- ☐ Zorg voor een scherpe doorvertaling van de kernwaarden van het ziekenhuis naar die van het team zorgadministratie.

- ☐ Stuur vanuit het management op een 'zo-werken-wij-hier'-houding waarbij medewerkers zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor het resultaat van de zorgadministratie.

Voor de third line, daar waar het een afdeling betreft:

- ☐ Zorg voor een duidelijke taakverdeling.

- ☐ Zorg voor duidelijke werkafspraken, toets regelmatig of volgens deze afspraken gewerkt wordt en stuur hierop of stel ze bij.

- ☐ Zorg voor een scherpe doorvertaling van de kernwaarden van het ziekenhuis naar die van de interne controleafdeling en neem ze op in het jaarlijkse controleplan.

- ☐ Stuur ook in de third line op een 'zo-werken-wij-hier'-houding die uitgaat van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het resultaat en continue verbetering daarvan.

Afstemmen tussen de three lines of defence

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Borg via de lijn (raad van bestuur-directie-management) structureel overleg tussen de medisch manager, manager bedrijfsvoering en de zorgadministratie.

- ☐ Zorg voor structureel overleg waarin moeilijke casussen worden besproken met de zorgprofessionals en de zorgadministratie.

- ☐ Borg structureel overleg van het hoofd zorgadministratie met de interne auditfunctionaris.

Strategisch overleg over de three lines of defence

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Zet een ziekenhuisbrede werkgroep op die als vaste adviseur dient van de raad van bestuur. In deze werkgroep zit een vertegenwoordiging van de zorgprofessionals, de zorgadministratie en de interne auditfunctionaris. Zij geven vanuit een overall-visie advies aan de raad van bestuur over de inrichting en verbetering van het complianceprogramma.

- ☐ Overleg regelmatig met bestuurders en/of managers financiën en/of interne auditfunctionarissen van andere ziekenhuizen binnen het netwerk van het ziekenhuis.

- ☐ Sluit aan bij de sectorbrede overleggen op het gebied van correct registreren en declareren van zorg. Denk aan de kennisgroep Correct Declareren van de NVZ of het gezamenlijk overleg van zorgadministraties van de NFU.

(Be)stuurrapportage(s)

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Laat de centrale kennisorganisatie (zorgadministratie) periodieke rapportages maken op basis van opgestelde KPI's.

- ☐ Stuur de ziekenhuisonderdelen aan op basis van hun prestaties op de KPI's.

- ☐ Communiceer over de prestaties van de KPI's door de prestaties structureel te bespreken in de overleggen met de medisch managers en managers bedrijfsvoering en de manager zorgadministratie.

- ☐ Communiceer de prestaties op de KPI's ook in de rest van het ziekenhuis. Bijvoorbeeld door wekelijkse nieuwsbrieven over de beste en slechtste registrerende vakgroepen.

- ☐ Laat de rapportages minimaal één keer per jaar vergezellen door 'in control statements' om als raad van bestuur meer zicht te krijgen op de mate van compliance ten aanzien van de registratie en declaratie van zorg.

Samen verantwoordelijk betekent ook echt samen verantwoordelijk

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Bevestig de medeverantwoordelijkheid van medisch specialisten voor correcte registratie van zorg door hierover contractuele afspraken te maken.

- ☐ Formuleer duidelijke consequenties aan het wel of niet naleven van deze afspraken, bijvoorbeeld door een deel van de beloning te koppelen aan het behalen van de afspraken en het niet behalen van de afspraken te koppelen aan het volgen van cursussen of het uitlichten van de best en slechtst registrerende zorgprofessionals in een nieuwsbrief.

Klokkenluidersregeling

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Expliciteer dat de binnen het ziekenhuis geldende klokkenluidersregeling[3] ook van toepassing is op correct registreren en declareren van zorg, en communiceer hier open over.

- ☐ Maak de klokkenluidersregeling makkelijk toegankelijk. Bijvoorbeeld door de melding eerst via intranet door te laten geven en dit onderwerp expliciet bij een vertrouwenspersoon te beleggen.

3 De NVZ en de NFU zijn lid van de vereniging Brancheorganisaties Zorg. De aangesloten brancheorganisaties in de zorg hebben de toepassing van de Zorgbrede Governancecode als lidmaatschapsverplichting opgenomen. De BoZ heeft in oktober 2010 een modelklokkenluidersregeling uitgebracht. Met het hanteren van deze modelregeling kan een zorginstelling invulling geven aan de toepassing van artikel 3.1.5 van de Zorgbrede Governancecode. Het is een modelregeling, die naar eigen inzicht van de zorgorganisatie kan worden aangepast.

Stijl

Het is van belang dat de raad van bestuur, het management en de medisch specialisten zich verantwoordelijk voelen voor correct registreren en declareren van zorg en het belang hiervan actief uitdragen binnen de organisatie (voorbeeldgedrag). Dit doen zij onder andere door het maken van resultaatafspraken, door de mogelijkheid te creëren voor het laagdrempelig melden van fouten en door te communiceren over en het uitdragen van consequenties bij fraude. Daarnaast bieden zij medewerkers de mogelijkheid om kennis ten aanzien van correct registreren dan wel declareren te vergroten. De dialoog met de toezichthouder, zorgverzekeraar en brancheverenigiging over issues ten aanzien van correct registreren en declareren van zorg versterkt de stijl (zie ook 'Niet alleen, maar samen!').

Of een leiderschapsstijl passend is en bijdraagt aan het vergroten van de compliance ten aanzien van het registreren en declareren van zorg, valt te beoordelen aan de hand van de volgende vragen:

1. Hoe gaan managers om met kritiek en conflicten?
2. Vinden de medewerkers hun managers betrouwbaar en bereikbaar?
3. Durven managers te delegeren?
4. Hoe reageren managers op fouten van hun medewerkers?
5. Hoe wordt er samengewerkt?
6. Hoe worden mensen aangestuurd?

Handvatten:

- ☐ *'Walk your talk'*
- ☐ *Toon medisch leiderschap*
- ☐ *Leer van fouten!*
- ☐ *Complianceambassadeurs*

Walk your talk

Acties op basis van praktijkvoorbeelden (voorbeeldgedrag voortbouwend op ‘Zo doen we dat hier’)

- ☐ Werk als raad van bestuur aan het opbouwen van een constructieve dialoog met de medische staf en de zorgadministratie over compliance ten aanzien van correct registreren en declareren van zorg.
- ☐ Draag als raad van bestuur het belang van correct registreren en declareren van zorg uit binnen en buiten de organisatie en werk hierin samen met de medische staf.
- ☐ Treed als raad van bestuur zelf in de schijnwerper en verwoord ‘hoe wij dat hier doen’ in expliciete uitspraken. Concretiseer door te zeggen: ‘dit doen wij wel’ en ‘dat doen wij niet’.
- ☐ Geef vanuit de raad van bestuur en de medische staf gezamenlijk de opdracht tot het verbeteren van de registratie aan de bron en faciliteer dit.
- ☐ Spreek als raad van bestuur medewerkers aan op hun registratie- en declaratiegedrag en onderstreep hiermee de aanspreekcultuur.
- ☐ Maak afspraken over wie wie aanspreekt en zie erop toe dat dit ook gebeurt.
- ☐ Refereer als raad van bestuur, manager financiën en anderen met regelmaat aan afspraken. Doe dit zowel in vergaderingen, formele gesprekken als in de wandelgangen.

Toon medisch leiderschap

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Zorg als medische staf voor een goede communicatie tussen de zorgadministratie en de zorgprofessionals, onderstreep daarin het belang van de juiste registratie van alle verrichtingen en benadruk de gezamenlijke verantwoordelijkheid.

- ☐ Deel als medisch manager de verantwoordelijkheid voor correct registreren met collega's door bijvoorbeeld beide een handtekening te zetten voor gezamenlijke of financiële verantwoordelijkheid.

Leer van fouten!

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Zorg voor een constructieve dialoog tussen zorgadministratie en zorgprofessionals over registratiefouten.
- ☐ Draag als raad van bestuur en medische staf het belang van het melden van registratiefouten expliciet uit naar de organisatie.
- ☐ Benut de lessen die zijn geleerd in andere (organisatie) ontwikkeltrajecten zoals die bij “Veilig Incident Melden”.
- ☐ Maak tijd om van fouten te leren.

Complianceambassadeurs

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Benoem in elke vakgroep één of meer complianceambassadeurs. Bijvoorbeeld goed registrerende zorgprofessionals of andere medewerkers op de werkvloer.

- ☐ Communiceer het belang van de rol van complianceambassadeurs.

- ☐ Ondersteun complianceambassadeurs in het vervullen van hun rol, bijvoorbeeld door hen te faciliteren bij het opzetten van opleidingen, themabijeenkomsten en leergangen.

- ☐ Geef complianceambassadeurs de gelegenheid compliance te helpen bewaken. Bijvoorbeeld door mee te denken over de functionele inrichting van het systeem en de correctie van fouten.

Staf

Als het gaat om voldoende en vooral ook bekwaam personeel ten aanzien van correct registreren en declareren van zorg in het primaire en het ondersteunende proces, is het van belang te weten welke functies een rol spelen bij het registratie- en declaratieproces. Dit moet vervolgens worden vastgelegd in een beschrijving van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Welke formatieomvang vereist is, wordt bepaald op basis van beleidskeuzes. Vervolgens is het het zaak de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen. Van belang is dat medewerkers vanuit een autonome rol kunnen bijdragen aan en toezien op de werking van het complianceprogramma. Daarbij spelen de volgende vragen:

1. Hoe is de personeelsopbouw naar leeftijd, kennis en ervaring?
2. Is er voldoende gekwalificeerd personeel?
3. Zijn de medewerkers energiek, stressbestendig, creatief, flexibel en hebben zij voldoende in hun mars om aan te sluiten bij stakeholders/klanten (bijvoorbeeld medisch specialisten)?
4. Wordt aandacht besteed aan training en opleiding?
5. Wordt er voldoende gebruikgemaakt van de bekwaamheden van medewerkers?

Handvatten:

- ☐ *Bekwaam personeel in het primaire proces*
- ☐ *Bevoegd en bekwaam op de zorgadministratie*
- ☐ *Autonome mensen op autonome plaatsen*

Bekwaam personeel in het primaire proces

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Van belang is om in de werving en selectie van medisch specialisten en ander zorgpersoneel waar mogelijk rekening te houden met de (veranderende) eisen op het gebied van registreren van zorg. Neem eisen hiervoor op in relevante functieprofielen en wervingsteksten.

- ☐ Steek energie in de thema's medisch leiderschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid van medisch specialisten om bij te dragen aan hun bewustwording van hun verantwoordelijkheid.

Bevoegd en bekwaam op de zorgadministratie

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Stel functieprofielen op voor de zorgadministratie waarbij rekening wordt gehouden met de verschillende rollen binnen de afdeling en de verschillende vaardigheden die daar voor nodig zijn. De medewerker facturatie heeft technische vaardigheden en kennis van informatiesystemen. De specialist op het gebied van wet- en regelgeving is een medewerker op hbo+-/wo-niveau die snel kan schakelen.

- ☐ Neem voor de adviserende functies ook passende *soft-skills* op in het functieprofiel zodat de zorgadministratie ook in staat is zorgprofessionals mee te nemen in de verandering.

- ☐ Zoek bij werving naar die mensen die op basis van hun expertise onafhankelijk kunnen en durven adviseren over de interpretatie van de wet- en regelgeving.

- ☐ Samen moeten zij invulling geven aan in ieder geval een belangrijk aspect van de compliancefunctie: toezien op de naleving van de wet- en regelgeving, het bevorderen van compliance gericht gedrag en het ervoor zorgen dat non-compliant gedrag voorkomen wordt.

- ☐ Maak bij opleiding gebruik van de gratis online leergang van DBC Onderhoud/NZa via: *www.dbcleergang.nl.*

Autonome mensen op autonome plaatsen

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Definieer voor het aanstellen van de medewerker de rol en het profiel van de interne auditfunctionaris.
- ☐ Wees kritisch bij het aannemen van een nieuwe medewerker voor deze functie. Zoek iemand die gevoel heeft voor de wereld van de bedrijfsvoering én de wereld van de zorg.
- ☐ Zorg ervoor dat de functionaris vrij kan handelen. Bescherm zijn/haar onafhankelijke positie.
- ☐ Vraag de functionaris zich op te stellen als onafhankelijk gesprekspartner van de zorgprofessionals. Laat hem/haar op basis van feitelijkheden en zonder eigen oordeel een nadere duiding van de interpretatie van de NZa geven.

Skills

Skills spelen op twee niveaus een belangrijke rol: op medewerkersniveau en op organisatieniveau. Op medewerkersniveau gaat het om competenties. Competentiemanagement brengt medewerkers naar een hoger niveau, waardoor de organisatie als geheel groeit. Op organisatieniveau gaat het om het vermogen om in te spelen op veranderingen: de lerende organisatie.

Bij ziekenhuizen met sterke compliance skills zijn de medewerkers voldoende getraind en opgeleid voor hun taak en kennen ze de actuele regels en richtlijnen ten aanzien van correct registreren en declareren van zorg. Er vindt regelmatig bij- en nascholing plaats, gericht op het goed registreren van zorg en het werken aan het vergroten van de compliance ten aanzien van de regels rondom het registreren en declareren van zorg.

Handvatten:

- ☐ *Nascholing medisch specialisten*
- ☐ *Nascholing AIOS en ANIOS*
- ☐ *Nascholen van het andere (zorg)personeel*

Nascholing medisch specialisten

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Beschouw de deskundigheidsbevordering in de vorm van nascholing op het gebied van correct registreren en declareren van zorg als onderdeel van de CanMeds-competentie 'maatschappelijk handelen'.

- ☐ Stel een introductiecursus voor nieuwe medewerkers bij indiensttreding verplicht. Besteed in die introductiecursus minimaal één tot anderhalve dag aan financiering van de zorg, financiën van het ziekenhuis, de impact en verantwoordelijkheid voor correct registreren. Geef daarbij ook uitleg over de registratieregels, de grouper en de 'grijze gebieden'. Besteed aandacht aan wat kan en wat niet. Laat in ieder geval de introductie doen door iemand van de raad van bestuur.

- ☐ Maak correct registreren en declareren onderdeel van vakgroepgerichte nascholing of geclusterde multidisciplinaire nascholing. Ondersteun dit vanuit het ziekenhuis (zorgadministratie), bijvoorbeeld in de vorm van dilemmatrainingen.

- ☐ Geef medisch specialisten (en eventueel ook nieuwe AIOS en ANIOS) waar nodig een extra één-op-één training, verzorgd door een medewerker van de zorgadministratie.

Nascholing AIOS en ANIOS

Actie op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Organiseer (vanuit het ziekenhuis) (na)scholing voor AIOS en ANIOS op het gebied van correct registreren en declareren van zorg.

Nascholen van het andere (zorg)personeel

Acties op basis van praktijkvoorbeelden

- ☐ Verplicht ook al het overige (zorg) personeel (na)scholing te volgen om in staat te zijn zorg correct te registreren.

- ☐ Creëer bewustwording van het belang van compliance en de mogelijke risico's die eraan verbonden zijn.

Shared values

Startpunt en resultante van een continu verbeterproces
In een verbeterproces kunnen shared values voor een ziekenhuis fungeren als vertrekpunt. In een veranderende organisatie zijn de (nieuwe) shared values het sluitstuk van de transitie. En daarna vormen ze weer de basis voor het handelen van de toekomst. Met andere woorden, ze zijn startpunt en resultante van een continu verbeterproces.

Van belang is om de uitgezette strategie, de gekozen structuur, de ingerichte systemen et cetera te evalueren en te beoordelen of ze geleid hebben tot de gewenste shared values.

Handvatten:

- ☐ *Toets of de kernwaarden geïnternaliseerd zijn*
- ☐ *Zichtbaar in het handelen van medewerkers*

Toets of de kernwaarden geïnternaliseerd zijn

Een ziekenhuisorganisatie kan toetsen of er gewerkt wordt volgens de voor haar belangrijke kernwaarden op het gebied van correct registreren en declareren van zorg:

- ☐ Wij kennen de kaders voor correct registreren en declareren van zorg.
- ☐ Wij weten wat correct registreren en declareren inhoudt en handelen hiernaar.
- ☐ Wij zijn hierin open en transparant.
- ☐ Wij werken samen naar oplossingen om het doel te bereiken.
- ☐ Wij delen kennis binnen en buiten het ziekenhuis.

Deze kernwaarden moeten herkenbaar zijn in het handelen van mensen en organisatie: ‘zo doen wij dat hier’. Shared values zijn vanzelfsprekend herleidbaar naar het individu.

Zichtbaar in het handelen van medewerkers

Ook het handelen van medewerkers is te beoordelen in het licht van de voor het ziekenhuis belangrijke kernwaarden op het gebied van correct registreren en declareren van zorg:

- ☐ Ik ken de kaders voor correct registreren en declareren van zorg.
- ☐ Ik weet wat correct registreren en declareren inhoudt en handel hiernaar.
- ☐ Ik ben hierin open en transparant.
- ☐ Ik werk samen met collega's naar oplossingen om het doel te bereiken.
- ☐ Ik deel kennis binnen (en als het passend is, buiten) het ziekenhuis.

Nederlandse Zorgautoriteit

Bijlage bij het rapport Compliant registreren en declareren
Van erkend probleem tot gedeelde ambitie

Handvatten voor ziekenhuizen

De NZa is graag bereid om het rapport en de handvatten persoonlijk nader toe te lichten. Mocht u daarin interesse hebben dan kunt u contact opnemen met *info@nza.nl*.

Berenschot

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
T 030-2916916
www.berenschot.nl
contact@berenschot.nl